

## Edizione 2011 del Codice di autodisciplina



Il Comitato per la Corporate Governance di Borsa Italiana ha approvato lo scorso 5 Dicembre 2011 la nuova edizione del Codice di Autodisciplina per le società quotate.

Il Codice di Autodisciplina, in linea con l'esperienza dei principali mercati internazionali, indica le best practice in materia di governo societario raccomandate dal Comitato alle società quotate da applicarsi secondo il principio del comply or explain che richiede di spiegare le ragioni dell'eventuale mancato adeguamento a una o più raccomandazioni contenute nei principi o nei criteri applicativi.

Il Codice rafforza alcune raccomandazioni già esistenti nell'edizione del 2006 introducendo nuovi elementi che da un lato chiariscono la composizione ed il ruolo del CdA, dei comitati interni e degli altri soggetti coinvolti nella governance societaria, e dall'altro sottolineano l'importanza di razionalizzare ed integrare il sistema di controlli interni per mitigare in modo efficace i rischi aziendali.

### Le principali novità introdotte dal Codice 2011

Di seguito si riportano gli elementi essenziali introdotti dalla nuova edizione del Codice.

### Composizione del CdA

- È stato raccomandato che tutti gli amministratori siano dotati di adeguata competenza e professionalità.
- Sono state fornite più puntuali indicazioni sul numero minimo di amministratori indipendenti: almeno 1/3 di indipendenti nei consigli delle società appartenenti all'indice FTSE Mib, almeno 2 indipendenti nelle altre.
- La designazione di un lead independent director è stata prevista, nelle società appartenenti all'indice FTSE Mib, anche quando essa sia richiesta dalla maggioranza degli amministratori indipendenti.
- Sono state scoraggiate le situazioni di cross directorship tra CEO di emittenti quotati non appartenenti allo stesso gruppo.
- È stato auspicato che gli amministratori indipendenti si impegnino a mantenere tale qualità per tutto il mandato e, se del caso, a dimettersi.
- È stato suggerito agli azionisti di tenere conto dell'esigenza di assicurare continuità nella gestione, in particolare in relazione all'attività dei comitati interni al CdA, eventualmente attraverso la previsione di una scadenza differenziata di tutti o parte dei componenti del consiglio (c.d. staggered board), purché ciò non pregiudichi le prerogative dei diversi azionisti.

### **Ruolo e funzionamento del CdA**

- È stato precisato che obiettivo prioritario del CdA è quello della creazione di valore in un orizzonte di medio-lungo periodo e che il consiglio ha, tra l'altro, il compito di definire la natura e il livello di rischio compatibile con gli obiettivi strategici dell'emittente.
- Sono state rafforzate le raccomandazioni in materia di autovalutazione del consiglio, evidenziando i vantaggi che possono derivare dalla presenza di consiglieri "diversi" in termini di esperienza (anche internazionale), professionalità (anche manageriale) e di genere.
- È stato maggiormente puntualizzato il tema della tempestività e completezza dell'informativa consiliare e pre-consiliare.
- È stata attribuita al presidente del consiglio, anche su richiesta di altri consiglieri, la facoltà di chiedere che il manager in charge delle questioni poste all'ordine del giorno partecipino alle riunioni del CdA.

### **Organizzazione dei comitati interni al consiglio**

- È stato previsto che essi siano coordinati da un presidente che nel comitato controllo e rischi e nel comitato remunerazione il presidente deve essere un amministratore indipendente.
- È stata prevista, a certe condizioni, la possibilità di non costituire uno o più comitati riservandone i compiti al consiglio di amministrazione, il quale deve in tal caso dedicare appositi spazi alle attività "istruttorie" sotto la guida del presidente.
- È stata prevista la possibilità che i comitati siano composti da due membri, in emittenti il cui CdA sia composto da non più di otto membri (prima era cinque).
- È stata raccomandata l'istituzione del comitato nomine (sino ad oggi era solo richiesto di valutarne l'opportunità).
- È stato raccomandato di valutare l'opportunità di adottare un piano di successione e, qualora il consiglio decida di adottarlo, di affidarne la predisposizione al comitato nomine (o ad altro comitato a ciò incaricato) e di comunicare al mercato le scelte effettuate.

### **Razionalizzazione del sistema di controllo interno e di gestione dei rischi**

Il codice sottolinea la centralità del "rischio" nel sistema dei controlli, il che si è tradotto anche in una diversa denominazione del sistema (che è definito "di controllo interno e di gestione dei rischi") e di alcuni dei suoi protagonisti, in particolare, il "comitato per il controllo interno" è rinominato "comitato controllo e rischi".

Tale sistema viene definito come l'insieme di regole, procedure e strutture organizzative volte a consentire l'identificazione, la misurazione, la gestione ed il monitoraggio dei principali rischi.

Un [sistema di controllo interno e gestione dei rischi per essere efficace](#), ossia per contribuire a una conduzione dell'impresa coerente con gli obiettivi strategici definiti dal CdA, [deve essere integrato](#) e tenere in adeguata considerazione i modelli di riferimento e le best practices esistenti in ambito nazionale ed internazionale.

Pertanto il codice definisce anche chiaramente cosa si intende per [integrazione del sistema](#): quest'ultima presuppone che le componenti del sistema siano tra loro coordinate e interdipendenti e che il sistema stesso, nel suo complesso, risulti parte integrante del generale assetto organizzativo, amministrativo e contabile (governance societaria) adottati dall'emittente.

### **Attori del sistema di controllo interno e di gestione dei rischi**

Il codice definisce in modo chiaro ruoli e responsabilità degli attori coinvolti nel sistema raccomandando il coordinamento tra gli stessi.

Di seguito sono sintetizzati i compiti dei diversi soggetti richiamati nel codice.

Viene rafforzato il ruolo centrale del Consiglio e dei suoi Comitati Interni:

- il [CdA](#) svolge un ruolo di indirizzo e di valutazione dell'adeguatezza ed efficacia del sistema di controllo interno e di gestione dei rischi rispetto alle caratteristiche dell'impresa e del profilo di rischio assunto.
- il [Comitato Controllo e Rischi](#) (ex comitato per il controllo interno) ha il compito di supportare con adeguata attività istruttoria, le valutazioni e le decisioni del CdA relative al sistema di controllo interno e di gestione dei rischi e all'approvazione delle relazioni finanziarie periodiche.
- il [Comitato per le Nomine](#), la cui istituzione è esplicitamente raccomandata, è responsabile di fornire raccomandazioni al CdA riguardo alla dimensione, composizione, professionalità del consiglio stesso e agli incarichi degli amministratori e sindaci nei comitati interni. Inoltre predispone il piano per la successione degli amministratori esecutivi nel caso in cui il CdA ne abbia deciso l'adozione.
- il [Comitato per la Remunerazione](#) propone al CdA la politica retributiva per gli amministratori ed i dirigenti con responsabilità strategiche (compresi Responsabile Internal Audit e Dirigente Preposto).

La struttura della remunerazione di questi ultimi e degli amministratori esecutivi, deve essere sostenibile nel medio-lungo periodo e basata su indicatori quantificabili e coerenti con gli obiettivi strategici di performance e di rischio definiti dalla società.

L'[amministratore incaricato del sistema](#) di controllo interno e di gestione dei rischi (nella edizione precedente era l'amministratore esecutivo incaricato di sovrintendere alla funzionalità del SCI) nominato dal CdA, è responsabile dell'istituzione e del mantenimento di un efficace sistema di controllo interno di gestione dei rischi.

Viene eliminata la figura del preposto al controllo al controllo interno e si individua univocamente il [Responsabile Internal Audit](#) quale soggetto incaricato di verificare che il sistema di controllo interno e di gestione dei rischi sia funzionante ed adeguato.

Alla funzione di internal audit viene riconosciuto un ruolo di spiccata indipendenza che si esplica nella nomina del responsabile ad opera del CdA con parere favorevole del comitato controllo e rischi e del collegio sindacale, nell'autonomia di iniziativa nella predisposizione del piano e nell'attivazione degli interventi di audit, nella precisazione che gli esiti delle verifiche di audit non vengano anticipati all'amministratore incaricato del sistema, ma debbano essere resi noti contestualmente a tutti gli organi ad essi interessati.

Inoltre il codice riconosce esplicitamente anche [altri ruoli e funzioni aziendali](#) con specifici compiti in tema di controllo interno e gestione dei rischi (presidi di controllo di 1° e 2° livello), pur lasciando comunque autonomia decisionale alle emittenti sulle scelte organizzative ed implementative ad eccezione della istituzione della figura del Dirigente Proposto alla redazione dei documenti contabili prevista dalla L. 262/05.

Infine il [Collegio Sindacale](#), anche in qualità di comitato per il controllo interno e la revisione contabile (D.Lgs. 39/2010), svolge funzioni di vigilanza sull'efficacia del sistema di controllo interno e di gestione dei rischi. Il codice auspica inoltre che l'emittente valuti l'opportunità di attribuire al collegio le funzioni di Organismo di Vigilanza ex D.Lgs. 231/01.

### Tempistiche di adeguamento

Le società quotate che aderiscono al Nuovo Codice sono invitate ad applicare le nuove raccomandazioni [entro la fine dell'esercizio che inizia nel 2012](#), informandone il mercato con la relazione sul governo societario da pubblicarsi nel corso dell'esercizio successivo.

[Fanno eccezione le modifiche che hanno effetto sulla composizione del consiglio di amministrazione e dei relativi comitati](#) e, in particolare, quelle relative alla composizione del comitato per le nomine, del comitato remunerazioni e del comitato controlli e rischi, nonché al lead independent director e alla cross directorship, [che trovano applicazione già a decorrere dal primo rinnovo del consiglio di amministrazione successivo alla fine dell'esercizio iniziato nel 2011](#).

A decorrere dal primo rinnovo del consiglio di amministrazione successivo alla fine dell'esercizio che inizia nel 2012 per le [società appartenenti all'indice FTSE-Mib](#) il CdA dovrà essere composto per almeno 1/3 da amministratori indipendenti.

Le stesse società appartenenti all'indice FTSE-Mib sono infine invitate a fornire informazioni relative all'eventuale adozione di un piano per la successione degli amministratori esecutivi nella relazione sul governo societario da pubblicare nel corso del 2012.

### Trasformare gli oneri della compliance in opportunità

Nell'ottica di trasformare le esigenze di compliance in opportunità per l'emittente, il nuovo Codice offre lo spunto per rivisitare gli assetti di governo aziendale e dei sistemi di controllo interno e gestione dei rischi in stretta correlazione con le strategie aziendali per una loro maggiore efficacia ed efficienza.

In particolare:

- Rivisitazione degli obiettivi strategici aziendali nell'ottica di creazione di valore per gli stakeholder nel m/I termine attraverso la valorizzazione delle tematiche della [Corporate Social Responsibility](#), anche alla luce del trend normativo che va verso il Reporting integrato della performance economico-finanziaria, ambientale e sociale degli emittenti.
- Riesame degli assetti societari nell'ottica di ottimizzazione della struttura di [Corporate Governance](#) in termini di ruolo, composizione e modalità di funzionamento degli organi e dei comitati, con enfasi sulle tematiche di indipendenza e di diversità (genere, età, anzianità) e di presidio del rischio di conflitto di interessi.

- Implementazione di un sistema integrato di **Governance, Risk & Compliance** con enfasi sui rischi che minacciano il raggiungimento degli obiettivi aziendali in ottica enterprise risk management e sui sistemi di controllo nell'ottica di razionalizzazione degli stessi.
- Riconsiderazione del posizionamento organizzativo della funzione di **Internal Audit** in ottica di indipendenza, e degli aspetti metodologici secondo un approccio risk based, alla luce degli standard internazionali enfatizzati dal Codice e del trend evolutivo della funzione verso il miglioramento continuo ("continuous audit").
- Implementazione e potenziamento delle **Strutture di controllo di secondo livello** (compliance officer, risk manager, fraud manager, etc.) alla luce delle best practice del settore di riferimento e dei trend evolutivi per il miglioramento dell'efficacia ed efficienza delle stesse ("continuous monitoring" e monitoraggio a distanza tramite "data analytics").

### Servizi di Deloitte

Deloitte grazie alla propria esperienza multidisciplinare maturata nell'ambito della Corporate Governance, dei Modelli di controllo interno e delle Operations, è in grado di fornire un'ampia gamma di servizi professionali che partendo dall'assessment iniziale dell'emittente, coprono tutte le fasi del processo di adeguamento al Codice.

L'approccio adottato da Deloitte prevede infatti una **fase iniziale di diagnosi preliminare**, per determinare l'impatto sull'emittente delle raccomandazioni recentemente introdotte dal Codice e una **fase successiva di implementazione**, per la realizzazione di soluzioni idonee e calibrate in base alla dimensione del Cliente.

### Diagnosi preliminare

Deloitte ha sviluppato un apposito **Diagnostico** che consente di effettuare un quick check del livello di aderenza ai requisiti del Codice al fine di individuare gli ambiti aziendali che necessitano di interventi mirati per l'adeguamento alla normativa e/o alle prassi di riferimento maggiormente diffuse.

Lo strumento di diagnosi è articolato in aree di assessment coerenti con le diverse chiavi di lettura delle novità introdotte:

- Aderenza al Codice.
- Verifica di adeguatezza delle strutture organizzative.
- Verifica del disegno del modello di controllo interno e di gestione dei rischi.
- Review della relazione sulla corporate governance.

### Implementazione

Sulla base delle esigenze emerse in fase di diagnosi preliminare, Deloitte offre supporto al Cliente nell'attuazione di specifici interventi volti al raggiungimento della conformità normativa e al miglioramento dell'efficacia del complessivo sistema di controllo interno e di gestione dei rischi.

I servizi erogati da Deloitte per la compliance al Codice di Autodisciplina includono:

- Valutazione della struttura di Corporate Governance.
- Autovalutazione del Board.
- Analisi organizzativa e metodologica della Funzione Internal Audit.
- Analisi organizzativa e metodologica delle Funzioni di Controllo di secondo livello.
- Integrazione dei modelli di controllo (I, II, III livello).
- Integrazione del modello di gestione dei rischi (ERM).
- Valutazione del modello di Corporate Social Responsibility.

Complessivamente l'approccio proposto consente di analizzare tutti gli aspetti richiamati dal codice e di massimizzare i risultati attraverso la razionalizzazione delle strutture e delle attività di controllo secondo un approccio risk based coerente con i piani strategici aziendali.

### Per maggiori informazioni, vi invitiamo a contattare:

#### Sylvia Gutierrez

Partner - Milano  
+39 02 83322616  
sygutierrez@deloitte.it

#### Fabrizio Marcucci

Senior Manager - Roma  
+39 06 36749220  
fmarcucci@deloitte.it

Il nome Deloitte si riferisce a una o più delle seguenti entità: Deloitte Touche Tohmatsu Limited, una società inglese a responsabilità limitata, e le member firm aderenti al suo network, ciascuna delle quali è un'entità giuridicamente separata e indipendente dalle altre. Si invita a leggere l'informativa completa relativa alla descrizione della struttura legale di Deloitte Touche Tohmatsu Limited e delle sue member firm all'indirizzo [www.deloitte.com/about](http://www.deloitte.com/about).